



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA**

**INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO**

**“MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL ÁREA DE  
PROCESAMIENTO DE LÁCTEOS DEL COLEGIO TÉCNICO  
AGROPECUARIO CARLOS UBIDIA ALBUJA DEL CANTÓN OTAVALO”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A.**

**AUTOR:**

**LUIS ALBERTO MAIGUA**

**DIRECTOR:**

**ING. GUILLERMO BRUCIL**

**Ibarra, junio 2010**

## **AUTORÍA**

Yo, LUIS ALBERTO MAIGUA, portador de la cédula de ciudadanía N° 100177038-5 declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría: MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL ÁREA DE PROCESAMIENTO DE LÁCTEOS DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO CARLOS UBIDIA ALBUJA DEL CANTÓN OTAVALO, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y, se han respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

.....  
Sr. Luis Alberto Maigua

C.C. 100177038-5

## **CERTIFICACIÓN**

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por el egresado LUIS ALBERTO MAIGUA para optar por el Título de INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A, cuyo tema es: MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL ÀREA DE PROCESAMIENTO DE LÁCTEOS DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO CARLOS UBIDIA ALBUJA DEL CANTÓN OTAVALO. Considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 07 días del mes de Junio del 2010.

.....  
ING. GUILLERMO BRUCIL

## *DEDICATORIA*

*Al culminar este período de formación profesional debo agradecer a Dios por darme la fortaleza y sabiduría para ayudarme con las adversidades y triunfos.*

*De manera especial el presente trabajo me permito dedicar a mi MADRE, quien con sacrificio ha sido mi iluminación para seguir siempre adelante y con sus consejos para ser siempre una persona de bien.*

*Y a todas las personas amigas que siempre han estado pendientes de mis estudios universitarios de manera sincera y de corazón.*

*Luis Alberto Maigua*

## *AGRADECIMIENTO*

*A la universidad Técnica del Norte, por permitirnos a todos mis compañeros realizar nuestros estudios profesionales, a través de la Modalidad Semipresencial.*

*Al Señor Rector, Personal y Estudiantes del Área de Procesamiento de Lácteos del Colegio Técnico Agropecuario “Carlos Ubidia Albuja” de la ciudad de Otavalo, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.*

*De manera especial, mi sincero agradecimiento al Ing. Guillermo Brucil Asesor de Tesis por haberme guiado y orientado acertadamente en la elaboración de este trabajo.*

*Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron conmigo hasta la culminación de este trabajo.*

*Luis Alberto Maigua*

# ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁG.
CARÁTULA	i
AUTORIA	ii
CERTIFICACION	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE CUADROS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
RESUMEN EJECUTIVO IDIOMA INGLÉS	xv
INTRODUCCIÓN	1

## CAPÍTULO I

1.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	2
1.1.	ANTECEDENTES	
1.2.	OBJETIVOS	3
1.2.1.	OBJETIVO GENERAL	
1.2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.3.	VARIABLES DIAGNÓSTICAS	
1.4.	INDICADORES QUE DEFINEN LAS VARIABLES	5
1.4.1.	VARIABLE ADMINISTRATIVA	
1.4.2.	VARIABLE FINANCIERA	
1.4.3.	VARIABLE RECURSOS HUMANOS	
1.4.4.	VARIABLE PRODUCTO	
1.4.5.	VARIABLE MARCO LEGAL	6
1.5.	MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA	7
1.6.	IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	8
1.6.1.	POBLACIÓN O UNIVERSO	
1.6.1.1.	AUTORIDAD, EMPLEADOS, ALUMNOS	
1.7.	INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN	9
1.7.1.	INFORMACIÓN PRIMARIA	
1.7.1.1.	ENCUESTA	
1.7.1.2.	ENTREVISTA	
1.7.1.3.	OBSERVACIÓN	
1.7.1.4.	OPINIÓN DE EXPERTOS	
1.7.2.	INFORMACIÓN SECUNDARIA	10
1.8.	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	11
1.9.	MATRIZ FODA	37
1.9.1.	ANÁLISIS INTERNO	
1.9.2.	ANÁLISIS EXTERNO	38
1.10.	CRUCES ESTRATÉGICOS FODA	39

1.11.	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO	44
-------	-----------------------------------------	----

## **CAPÍTULO II**

2.	MARCO TEÓRICO	45
2.1.	ÁREA DE PROCESAMIENTO DE LÁCTEOS	
2.1.1.	CONCEPTO	
2.1.2.	OBJETIVO	
2.1.3.	RECURSOS DEL ÁREA	46
2.1.4.	ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL	
2.1.5.	EMPRESAS PROCESADORAS DE LÁCTEOS	47
2.1.7.	COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS	48
2.1.8.	ESTRATEGIAS DE MARKETING	
2.2.	BENEFICIOS	50
2.2.1.	BENEFICIOS A LA COMUNIDAD	
2.2.2.	CONVENIOS ESPECIALES	51
2.3.	LA ADMINISTRACIÓN	53
2.3.1.	GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN	
2.3.2.	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	
2.3.3.	ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS	54
2.3.3.1.	ESTRUCTURA FUNCIONAL	
2.3.3.2.	ESTRUCTURA ORGANICA	
2.3.3.3.	FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	
2.3.4.	LOS ORGANIGRAMAS	55
2.3.4.5.	CARACTERÍSTICAS DE LOS ORGANIGRAMAS	60
2.3.4.6.	CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS	61
2.3.5.	LOS MANUALES	
2.3.5.2.	IMPORTANCIA DE LOS MANUALES	63
2.3.5.3.	CLASES DE MANUALES	64
2.3.5.4.	MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	65
2.3.5.5.	MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	66
2.3.5.6.	MANUALES DE GESTIÓN	67
2.4.	ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA CONTABLE	
2.4.1.	ORGANIZACIÓN DEL ÁREA	
2.4.2.	ORGANIZACIÓN GENERAL CONTABLE	68
2.4.3.	CONTABILIDAD GENERAL	72
2.4.4.	CONTABILIDAD DE COSTOS	
2.4.5.	SISTEMAS DE CONTROL DE PRODUCTOS	73
2.4.6.	PLANIFICACIÓN FINANCIERA	74
2.4.6.1.	EN ÁREA DE PRODUCCIÓN	
2.4.6.2.	EN ÁREA ADMINISTRATIVA	
2.4.6.3.	EN ACTIVIDADES DE DESARROLLO COMUNITARIO	75
2.4.6.4.	EN CAPACITACIÓN ESTUDIANTEL	
2.5.	LAS FINANZAS	76
2.5.1.	CONCEPTO E IMPORTANCIA	
2.5.2.	LA ACTIVIDAD FINANCIERA	
2.5.3.	FINANCIAMIENTO	77

2.5.4.	RENTABILIDAD	
2.5.5.	ÍNDICES FINANCIEROS	

### **CAPÍTULO III**

3.	ESTUDIO DE MERCADO	80
3.1.	INTRODUCCIÓN	
3.2.	POBLACION A INVESTIGAR	81
3.3.	TAMAÑO DE LA MUESTRA	85
3.4.	DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA	86
3.5.	DETERMINACIÓN DE LA OFERTA	102
3.6.	PRECIOS DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS	114

### **CAPÍTULO IV**

4.	PROPUESTA	116
4.1.	INTRODUCCIÓN DE LA PROPUESTA	
4.2.	PROPUESTA ADMINISTRATIVA	117
4.2.1.	SELLO DE IDENTIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS	
4.2.2.	BASE FILOSÓFICA	
4.3.	ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL	118
4.4.	MANUAL DE FUNCIONES	124
4.5.	PROPUESTA FINANCIERA Y PRODUCCIÓN	133
4.5.1.	INVERSIÓN INICIAL	136
4.5.1.1.	ACTIVOS FIJOS	137
4.5.1.2.	ACTIVOS DIFERIDOS	138
4.5.2.	COSTOS Y GASTOS	139
4.5.2.1.	MATERIA PRIMA DIRECTA	
4.5.2.2.	MANO DE OBRA DIRECTA	142
4.5.2.3.	MATERIA PRIMA INDIRECTA	
4.6.	ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO	143
4.6.1.	INTRODUCCIÓN	
4.6.2.	DEFINICIÓN DE ESTUDIO FINANCIERO	
4.6.3.	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN ECONÓMICA	
4.6.4.	CAPITAL DE TRABAJO	144
4.6.5.	PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADOS	145
4.6.6.	PRESUPUESTO DE EGRESOS PROYECTADOS	146
4.6.6.1.	MATERIA PRIMA DIRECTA	147
4.6.6.2.	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	148
4.6.6.3.	SUELDOS Y SALARIOS	150
4.6.6.4.	GASTOS PARA VENTAS	
4.6.6.5.	DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS	151
4.6.7.	ESTADO DE SITUACION INICIAL	152
4.6.8.	ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA	153
4.6.9.	FLUJO DE CAJA	155
4.6.10.	LA TASA DE REDESCUENTO	156
4.6.11.	EVALUACIÓN FINANCIERA	157
4.6.11.1.	VALOR ACTUAL NETO – VAN	



4.6.11.3.	TASA INTERNA DE RETORNO – TIR	159
4.6.11.4.	RELACIÓN COSTO BENEFICIO	161
4.6.11.5.	PUNTO DE EQUILIBRIO	162

## **CAPÍTULO V**

5.	IMPACTOS	164
5.1.	PRINCIPALES IMPACTOS	
5.2.	IMPACTO SOCIAL	165
5.3.	IMPACTO EMPRESARIAL	166
5.4.	IMPACTO ECONÓMICO	167
5.5.	IMPACTO EDUCATIVO	168
5.6.	IMPACTO AMBIENTAL	169
5.7.	IMPACTO COMERCIAL	170
5.8.	IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO	171
	CONCLUSIONES	172
	RECOMENDACIONES	174
	BIBLIOGRAFÍA	176
	LINKOGRAFÍA	177
	ANEXOS	178

# ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO	PÁG.
Matriz de relación diagnóstica, Cuadro No 1	7
Datos de entrada, Cuadro No 2	8
Datos de entrada, Cuadro No 3	10
Datos de entrada, Cuadro No 4	12
Datos de entrada, Cuadro No 5	13
Datos de entrada, Cuadro No 6	14
Datos de entrada, Cuadro No 7	15
Datos de entrada, Cuadro No 8	16
Datos de entrada, Cuadro No 9	17
Datos de entrada, Cuadro No 10	18
Datos de entrada, Cuadro No 11	19
FODA encuesta estudiantes Cuadro No 12	20
Datos de entrada, Cuadro No 13	
Datos de entrada, Cuadro No 14	22
Datos de entrada, Cuadro No 15	23
Datos de entrada, Cuadro No 16	24
Datos de entrada, Cuadro No 17	25
Datos de entrada, Cuadro No 18	26
Datos de entrada, Cuadro No 19	27
Datos de entrada, Cuadro No 20	28
Datos de entrada, Cuadro No 21	29
FODA encuesta a personal, Cuadro No 22	30
FODA encuesta a directivos, Cuadro No 23	37
Cruce estratégico FO, Cuadro No 24	39
Cruce estratégico Fa, Cuadro No 25	40
Cruce estratégico DO, Cuadro No 26	41
Cruce estratégico DA, Cuadro No 27	42
Matriz de cruce estratégico FODA, Cuadro No 28	43
Estructura de plan de cuentas, Cuadro No 29	70
Distribución poblacional, Cuadro No 30	83
Evolución de la población cantonal, Cuadro No 31	
Población femenina del cantón Otavalo, Cuadro No 32	84
Consumo semanal de productos lácteos, Cuadro No 33	87
Consumo semanal de queso, Cuadro No 34	89
Consumo semanal de mantequilla, Cuadro No 35	90
Consumo semanal de mermelada, Cuadro No 36	91
Consumo semanal de yogurt, Cuadro No 37	
Consumo semanal de manjar, Cuadro No 38	92
Consumo semanal de flan, Cuadro No 39	93
Consumo semanal de crema de leche, Cuadro No 40	94
Marcas de queso que consume la población, Cuadro No 41	95

Marcas de mantequilla que consume la población, Cuadro No 42	96
Marcas de mermelada que consume la población, Cuadro No 43	97
Marcas de yogurt que consume la población, Cuadro No 44	98
Marcas de manjar que consume la población, Cuadro No 45	99
Marcas de flan que consume la población, Cuadro No 46	100
Marcas de crema de leche que consume la población, Cuadro 47	101
Lugar de compra de los productos de la población, Cuadro 48	103
Precio de compra de queso por la población, Cuadro No 49	104
Precio de compra de mantequilla por la población, Cuadro 50	105
Precio de compra de mermelada por la población, Cuadro 51	106
Precio de compra de yogurt por la población, Cuadro No 52	107
Precio de compra de manjar por la población, Cuadro No 53	108
Precio de compra de flan por la población, Cuadro No 54	109
Precio de compra de crema de leche por la población, Cuadro 55	110
Oferta de los productos lácteos por el colegio, Cuadro No 56	111
Venta de los productos a la población, Cuadro No 57	112
Lugar de entrega de los productos a la población, Cuadro 58	113
Funciones por niveles y designación, Cuadro No 59	126
Precios que paga el consumidor por producto, Cuadro No 60	134
Marcas del consumidor por producto, Cuadro No 61	135
Leche requerida para elaborar los productos, Cuadro No 62	136
Inventarios de Activos Fijos, Cuadro No 63	137
Inventarios de Activos Fijos, Cuadro No 64	138
Inventarios de Activos Fijos, Cuadro No 65	
Resumen Inventarios Activos Fijos, Cuadro No 66	
Activo Diferido, Cuadro No 67	139
Materia Prima Directa para yogurt, Cuadro No 68	
Materia Prima Directa para queso, Cuadro No 69	140
Materia Prima Directa para mantequilla, Cuadro No 70	
Materia Prima Directa para manjar, Cuadro No 71	
Resumen Materia Prima Directa, Cuadro No 72	141
Mano de Obra Directa, Cuadro No 73	142
Materiales Indirectos Fabricación, Cuadro No 74	
Otros Costos Indirectos Fabricación, Cuadro No 75	
Presupuesto de Inversión, Cuadro No 76	144
Capital de Trabajo, Cuadro No 77	145
Proyección de Ventas, Cuadro No 78	
Resumen Proyección de Ventas, Cuadro No 79	146
Materia Prima Directa Proyectada, Cuadro No 80	147
Resumen de Proyección de MPD, Cuadro No 81	148
Suministros de Oficina Proyectado, Cuadro No 82	
Útiles de Aseo Proyectado; Cuadro No 83	149
Servicios Básicos Proyectado, Cuadro No 84	
Gastos Administrativos Proyectado, Cuadro No 85	150
Sueldos y Salarios Proyectado, Cuadro No 86	
Ventas Proyectadas, Cuadro No 87	151
Depreciación Activos Fijos, Cuadro No 88	
Costos de Producción Proyectado, Cuadro No 89	152

Balance Inicial, Cuadro No 90	153
Balance de Pérdidas Ganancias Proyectado, Cuadro No 91	154
Flujo de Caja Proyectado, Cuadro No 92	155
Tasa de Rendimiento Medio, Cuadro No 93	157
Valor Actual Neto - VAN, Cuadro No 94	158
Tasa Interna de Retorno - TIR, Cuadro No 95	160
Costo Beneficio, Cuadro No 96	161
Punto de Equilibrio, Cuadro No 97	162
Indicadores de Evaluación, Cuadro No 98	163
Impacto Social, Cuadro No 99	165
Impacto Empresarial, Cuadro No 100	166
Impacto Económico, Cuadro No 101	167
Impacto Educativo, Cuadro No 102	168
Impacto Ambiental, Cuadro No 103	169
Impacto Comercial, Cuadro No 104	170
Impacto General, Cuadro No 105	171

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
Datos de entrada, Gráficos No 1 al 9	11
Datos de entrada, Gráficos No 10 al 18	21
Evolución de la población de Imbabura, Gráfico No 19	84
Consumo semanal de productos lácteos, Gráfico No 20	88
Consumo semanal de queso, Gráfico No 21	89
Consumo semanal de mantequilla, Gráfico No 22	90
Consumo semanal de mermelada, Gráfico No 23	91
Consumo semanal de yogurt, Gráfico No 24	92
Consumo semanal de manjar, Gráfico No 25	93
Consumo semanal de flan, Gráfico No 26	94
Consumo semanal de crema de leche, Gráfico No 27	95
Marcas de queso que consume la población, Gráfico No 28	96
Marcas de mantequilla que consume la población, Gráfico 29	97
Marcas de mermelada que consume la población, Gráfico 30	98
Marcas de yogurt que consume la población, Gráfico No 31	99
Marcas de manjar que consume la población, Gráfico No 32	100
Marcas de flan que consume la población, Gráfico No 33	101
Marcas de crema de leche que consume la población, Gráf.34	102
Lugar de compra de los productos de la población, Gráf. 35	103
Precio de compra de queso por la población, Gráfico No 36	105
Precio de compra de mantequilla por la población, Gráfico 37	106
Precio de compra de mermelada por la población, Gráfico 38	107
Precio de compra de yogurt por la población, Gráfico No 39	108
Precio de compra de manjar por la población, Gráfico No 40	109
Precio de compra de flan por la población, Gráfico No 41	110
Precio de compra de crema de leche por la población, Gráf. 42	111
Oferta de los productos lácteos por el colegio, Gráfico No 43	112
Venta de los productos a la población, Gráfico No 44	113
Lugar de entrega de los productos a la población, Gráfico 45	114
Organigrama Estructural, Gráfico No 46	120
Flujograma general para elaborar productos, Gráfico No 47	121
Proceso para elaborar Leche Pasteurizada, Gráfico No 48	122
Proceso para elaborar Queso, Gráfico No 49	
Proceso para elaborar Yogurt, Gráfico No 50	123
Proceso para elaborar Mantequilla, Gráfico No 51	
Proceso para elaborar Manjar, Gráfico No 52	124

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe final de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Escuela de Contabilidad Superior y Auditoría, es la recopilación de datos e información acerca del funcionamiento del Área de Procesamiento de Lácteos del Colegio Carlos Ubidia Albuja del cantón Otavalo, el mismo que se contextualizó, observó e investigó en esta institución educativa y en la población del cantón Otavalo, cuya población total del área es: de 20 funcionarios y 15 estudiantes del área. Se realizó un censo a todos los miembros, investigación en la que se aplicó diferentes instrumentos para la recolección de información, como son: encuestas y entrevistas; lo que permitió realizar una descripción y análisis de temáticas como:

- Si están previamente establecidos los requisitos y secuencias de producción y comercialización de los productos que se elaboran en esta área.
- Tiene conocimiento de si existe un Manual de procedimientos administrativos.
- Si este manual se implementaría, el área funcionaría mejor.

Información que se recopiló mediante un procedimiento de investigación de acción participativa y observación directa de la problemática investigada, que fue posible verificar los objetivos y finalmente llegar a la principal conclusión “El Manual Administrativo Financiero informa y orienta la conducta de los integrantes de una entidad, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados”

Descriptores:

Manual Administrativo: Funciones y Perfil

Procesos Financieros: Balances Proyectados

## EXECUTIVE SUMMARY

This Graduation Work final report, from the Administrative and Economic Sciences School and the Accounting and Auditing School, is the collection of data and information about the operation of the dairy processing area, at Carlos Ubidia Albuja high school, in Otavalo. This report was contextualized, observed and investigated in that educational institution, and in the population of Otavalo, area whose total population is: a technical teacher and fifteen students. A census was carried out to all members. In this research, various instruments were used for data recollection, such as: surveys and interviews, allowing to make descriptions and analysis of the following topics:

- If this dairy processing area counts with requirements and sequences of production and marketing previously established for their products.
- If they know about an administrative procedures manual.
- If they use this manual, this dairy processing area could work better.

All this information was collected through a process of participatory action research and direct observation of the problems investigated, to reach the main conclusion.

“The financial administration manual guides the performance of members of an entity, combining the performance criteria and courses of action to be followed to meet the goals set”

Descriptors:

Administrative Manual: Functions and profiles

Financial processes: Projected Balance Sheet